

## Resumen

El objetivo de este Proyecto Final de Carrera es construir un modelo de desarrollo y de rentabilidad para una empresa de perfumes, la empresa P, aplicable en 15 países latinoamericanos. En estos países la empresa opera a través de distribuidores ajenos a la compañía que se encargan de la comercialización de los productos – fragancias en su mayoría – en el país en el que trabajan. La gestión de estos mercados corre a cargo de la división *Latam Distributors*, enmarcada dentro del departamento *International Markets* de la empresa P.

En un primer momento se estudian las características organizacionales y funcionales de la empresa; para luego pasar a analizar sus productos y a segmentar sus marcas, con el fin de identificar las que son clave para el desarrollo de la actividad de la división de estudio.

Por otro lado, se analiza el conjunto de los mercados que integran la división. A través de un estudio macroeconómico y un estudio de la participación de la empresa en el mercado, se segmenta el mismo en tres grandes grupos: G3, G7 y G15 que establecen las prioridades estratégicas.

Una vez analizados tanto los productos como los mercados, se procede a diseñar el modelo genérico a partir de tres dimensiones: la analítica, la estratégica y la operativa. Que responden a las cuestiones: ¿Dónde está el mercado? ¿Dónde va? y ¿Cómo llegará? Para poder definir qué acciones debe tomar cada país en función de su situación particular, sus objetivos propios y, según lo que indiquen los Indicadores Claves de Desarrollo (KPI) diseñados para el control y el seguimiento de la actividad de cada mercado.

Es particularmente interesante la estructura interna de esta dimensión auxiliar de Seguimiento y Control; está diseñada a partir de 10 KPI financieros y no financieros que se relacionan entre ellos gracias a un Cuadro de Mando Integral que hace sonar alarmas cuando los indicadores exceden unos límites establecidos.

El Modelo quiere servir de guía y así justifica su carácter genérico, que lo hace aplicable a cada uno de los mercados de estudio. La dimensión analítica se presenta como un DAFO de preguntas y respuestas partiendo de la idea que, lo que para un país puede ser una amenaza para otro podría ser una oportunidad y que las fortalezas y debilidades de cada uno no son las mismas. Del mismo modo, la dimensión estratégica en la que se definen los objetivos indica cómo se deben orientar los objetivos en función de los generales de la división *Latam Distributors* y así, cada país tomará sus propias iniciativas y controla sus indicadores de manera independiente.





# Sumario

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>SUMARIO</b>	<b>3</b>
<b>1. GLOSARIO</b>	<b>5</b>
<b>2. PREFACIO</b>	<b>7</b>
2.1. Origen del proyecto .....	7
2.2. Motivación .....	8
<b>3. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
3.1. Objetivos del proyecto.....	9
3.2. Alcance del proyecto.....	9
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA P</b>	<b>10</b>
4.1. La empresa P en profundidad .....	10
4.2. Principales cifras .....	12
4.3. Productos y Marcas .....	13
4.3.1. Categorías de Marcas .....	13
4.3.2. Las Marcas Clave .....	15
4.3.3. Posicionamiento de las Marcas .....	16
<b>5. ESTUDIO DEL MERCADO LATINOAMERICANO</b>	<b>18</b>
5.1. Segmentación del Mercado .....	18
5.1.1. Estudio Macroeconómico .....	18
5.1.2. Estudio del Mercado de las Fragancias.....	19
5.1.3. Mercados Clave .....	20
5.2. La empresa P en el mercado latinoamericano .....	22
5.2.1. Participación de la empresa en el Mercado.....	22
5.2.2. Distribución de las Marcas Clave en el Mercado .....	23
<b>6. MODELO DE DESARROLLO</b>	<b>25</b>
6.1. Dimensión Analítica .....	26
6.2. Dimensión Estratégica .....	28
6.2.1. Objetivos específicos de <i>Latam Distributors</i> .....	28
6.2.2. Estrategias de <i>Latam Distributors</i> .....	29
6.2.3. Líneas de acción a seguir por <i>Latam Distributors</i> .....	30
6.2.4. Objetivos para la aplicación del Modelo en los mercados .....	30
6.3. Dimensión Operativa.....	31



6.4. Seguimiento y Control .....	32
6.4.1. Indicadores Clave de Desarrollo (KPI).....	32
6.4.2. Cuadro de Mando Integral .....	34
<b>7. IMPACTO MEDIOAMBIENTAL .....</b>	<b>37</b>
7.1. Sostenibilidad en la fabricación de perfumes.....	37
7.2. Conciencia Medioambiental .....	38
7.3. Acción Medioambiental .....	38
<b>8. IMPACTO ECONÓMICO .....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>43</b>
8.1. Referencias bibliográficas .....	43
8.2. Bibliografía complementaria .....	44



# 1. Glosario

**KPI** (*Key Performance Indicators*) son los Indicadores Claves de Desarrollo que miden el nivel de desarrollo y rendimiento del proceso para alcanzar un determinado objetivo.

**Plan de negocio** Documento que detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa para determinar en qué punto se encuentra y cuánto queda para alcanzar los objetivos que se ha fijado.

**Latam** Se agrupa con este nombre al conjunto de países de América Latina o Latinoamérica por tener un origen cultural similar; en ellos las lenguas que se hablan mayoritariamente derivan del Latín. Con este apelativo se referirá principalmente a Chile, Argentina, Brasil, Perú, México, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Colombia, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Puerto Rico, El Salvador, Nicaragua, República Dominicana, Guatemala, Honduras y Cuba.

**IM** *International Markets*. Departamento de la empresa en el que se enmarca la división *Latam Distributors*, sujeto de estudio de este proyecto.

**Filial** Sociedad subordinada y controlada por la entidad matriz a la que permanece unida por vínculos de participación social pero que tiene su propia organización y gestión.

**Latam Distributors** División de IM sujeto de estudio de este proyecto que se encarga del seguimiento de la actividad de la empresa P en Uruguay, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Colombia, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Puerto Rico, El Salvador, Nicaragua, República Dominicana, Guatemala, Honduras y Cuba.

**Estudio de Mercado** Iniciativa empresarial que permite analizar la viabilidad comercial de una actividad económica a través del estudio del entorno general, del consumidor y de la competencia.

**Segmentación** Proceso de dividir en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes partiendo de la idea de que el total está formado por subgrupos llamados segmentos. En este proyecto se segmentarán mercados y marcas para acotar las investigaciones y el campo de trabajo.

**PIB** **Producto Interior Bruto**. Se presenta como el valor total de todos los bienes y servicios producidos en el país valorados a precio Estados Unidos. Es la medida que prefieren la mayoría de economistas para analizar el bienestar per cápita o



hacer comparativas del uso de recursos y de las condiciones de vida entre países. En el este proyecto se utiliza también como parámetro su crecimiento en base anual ajustando la inflación del país y expresada en porcentaje

**A&P** (Advertising & Promotion) o Publicidad y Promoción. Se ha utilizado este tipo de inversiones como criterio para segmentar las marcas.

**NR** (Net Revenues) Facturación o Ingresos Netos por ventas. Es la medida con la que se valora la facturación de la compañía.

**DAFO** Método de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado o situación externa y de sus características internas a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**Canales Corporativos** Aquéllos por los que la empresa P quiere vender sus marcas.

**OSA** Método de planificación estratégica por tres pasos: Objetivos, Estrategias y Acciones. Es la metodología que se suele utilizar en la empresa P.

**Cuadro de Mando Integral** de Robert Kaplan y David Norton (Harvard Business Review, 1992) es un sistema de administración empresarial que permite medir el éxito de las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia mostrando en cada momento qué objetivos del plan estratégico se están alcanzando.

Sus máximas “no se puede controlar lo que no se puede medir” y “no se puede medir lo que no se puede describir” les permitieron desarrollar el concepto de Mapas Estratégicos y las cuatro perspectivas que responden a las cuestiones claves para el desarrollo de las organizaciones.

La perspectiva de resultado plantea cómo se ve la organización a los ojos de los responsables financieros (accionistas o entidades financieras). La perspectiva del mercado, quiere conocer la visión que tiene el cliente. La perspectiva del negocio interno refleja en qué aspectos debe sobresalir la organización y la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, en qué aspectos se puede seguir mejorando y creando valor.

Las perspectivas se ordenan por su capacidad de ser medidas, por su urgencia, por su tangencia con el rumbo que quiere tomar la organización y por su visibilidad. De este modo se quiere formular una estrategia consistente y transparente que aúne los objetivos de las diferentes unidades organizativas y sea capaz de medir, controlar y corregir, si es necesario, la realización de la misma.



## 2. Prefacio

La empresa P se dedica al sector de la cosmética y de la perfumería. Desde su fundación en 1914 en Barcelona conserva su carácter y estructura familiar.

Los cuatro hijos del fundador, fueron los encargados de iniciar la expansión internacional de la firma que se inició en Estados Unidos y llegó a París en 1968 cuando la empresa adquirió la marca de un diseñador de renombre. Con la llegada de la tercera generación, se pasa de un crecimiento orgánico a realizar importantes fusiones y adquisiciones que se suceden a lo largo del tiempo tanto a nivel nacional como en el extranjero. Así, la empresa P, consiguió consolidarse en 2004 como un importante actor en el sector de fragancias.

En la actualidad, continúa en expansión a lo largo y ancho del globo, tiene oficinas en 21 países y sus productos pueden encontrarse en más de 130 países de todo el mundo.

### 2.1. Origen del proyecto

En verano de 2009 tuve que realizar unas prácticas en empresa como parte de los estudios que realicé durante los dos años anteriores en l'École Centrale de Lille (Francia), en el marco de la doble titulación de ingeniero TIME (Top Industrial Managers for Europe).

Las prácticas se realizaron en las oficinas centrales de la empresa P en Barcelona, en el departamento *International Markets* (IM), división *Latam Distributors*, y tenían una duración inicial de 3 meses: junio, julio y agosto de 2009. Tiempo en el que se esperaba obtuviera una visión general de la empresa y del sector mientras desarrollaba las capacidades y conocimientos adquiridos en la especialidad de Gestión.

La división acababa de crearse por lo que tuve ocasión de participar de los orígenes de un proyecto ambicioso. Se buscaba agrupar la gestión de 15 países Latinoamericanos – más de 30 distribuidores – desde las oficinas de Barcelona.

El trabajo realizado fue grato para ambas partes y se acordó que permanecería como becaria durante el siguiente curso escolar, 2009-2010, mientras finalizaba mis estudios.

En la actualidad – octubre de 2010 – sigo como becaria en el mismo departamento y división y me ha parecido oportuno utilizar mi primera experiencia profesional como marco para desarrollar mi Proyecto Final de Carrera (PFC).



## 2.2. Motivación

Querría que este PFC fuera el punto de partida para continuar mi carrera profesional en la empresa P. A través de él he intentado sumergirme en la empresa y profundizar en su estructura e identidad, en su cartera de productos y, muy particularmente, en el conocimiento de los mercados en los que el departamento *International Markets* en la división *Latam Distributors* desarrolla su actividad.

El estudio que ahora comienza resulta muy interesante porque se centra en un mercado con grandes expectativas de crecimiento. El Banco Mundial pronosticaba en abril un crecimiento de alrededor del 4% para estos países durante este año 2010 [1]. Tres meses más tarde aumentaba en casi un punto porcentual la estimación dado el notable crecimiento que se espera de Brasil y Perú [2]. Y los últimos pronósticos, el pasado mes de septiembre, situaban la cifra en un 6% impulsado por la fuerte actividad de Brasil, Perú, Chile y de Colombia [3].

La expansión de la empresa P en los países latinoamericanos ha sido rápida y muy ligada a la primera filial que abrió la empresa P en Estado Unidos. Desde los años 70 se ha experimentado un crecimiento del conjunto Latam hasta llegar a representar en la actualidad un 13% de la facturación total de la empresa.

Quisiera poder aprovechar la coyuntura económica de estos países y traducirla en una oportunidad real para la división *Latam Distributors* de la empresa P a través de este Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad.





### 3. Introducción

Con este Proyecto Final de Carrera se quiere diseñar y desarrollar una herramienta basada en indicadores para la toma de decisiones de la división *Latam Distributors* de la empresa P. A partir de un estudio analítico del mercado y de la participación que la empresa P tiene en el mismo, se pretende llegar a definir un modelo de desarrollo y de rentabilidad adaptado a los diferentes mercados.

#### 3.1. Objetivos del proyecto

Los objetivos principales de este trabajo son:

1. Estudiar la organización y las características de la empresa P.
2. Segmentar sus marcas e identificar las marcas clave.
3. Estudiar las características del mercado latinoamericano.
4. Segmentar los mercados e identificar los países clave.
5. Diseñar el Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad genérico, aplicable a los mercados de la división *Latam Distributors*.

#### 3.2. Alcance del proyecto

En una primera aproximación se analizará el conjunto del mercado Latinoamericano que cuenta con una población de más de 569.000.000 de personas y con un PIB de más de 4.000 billones de USD [4].

Dada la magnitud del mercado, el proyecto se focaliza en la división *Latam Distributors* que incluye 15 países latinoamericanos en los que la empresa P no tiene filiales sino que trabaja con 32 distribuidores. Se trata de un 30% de la población latinoamericana (173 millones de personas) que genera más de 1.000 billones de USD en PIB [5].

Además de como estudio analítico, el proyecto ha de servir de guía de actuación para los diferentes países de la división de estudio. Por ello, se hace particularmente necesario describir los procedimientos y aspectos a tener en cuenta de una manera general que facilite su posterior aplicación práctica en cada país. Este aspecto no se detallará en este PFC y se deja abierto como idea para futuros proyectos.



## 4. Descripción de la empresa P

### 4.1. La empresa P en profundidad

La empresa P se dedica a la fabricación y comercialización al por mayor de productos de perfumería y cosmética. Cuenta con una amplia cartera de marcas de diferentes categorías, y está presente en todo el recorrido que siguen sus productos, desde su producción hasta su posicionamiento en el punto de venta pasando por las campañas publicitarias o eventos de promoción.

Este compromiso con sus marcas se alimenta de un importante interés por invertir en creatividad y en el desarrollo de sus productos a través del departamento de Investigación y Desarrollo. Su participación en el mercado de fragancias aumenta año tras año gracias, en gran medida, a sus apuestas por nuevos lanzamientos que han resultado muy exitosos: más del 50% de sus ingresos actuales se obtiene por productos que no existían cinco años atrás.

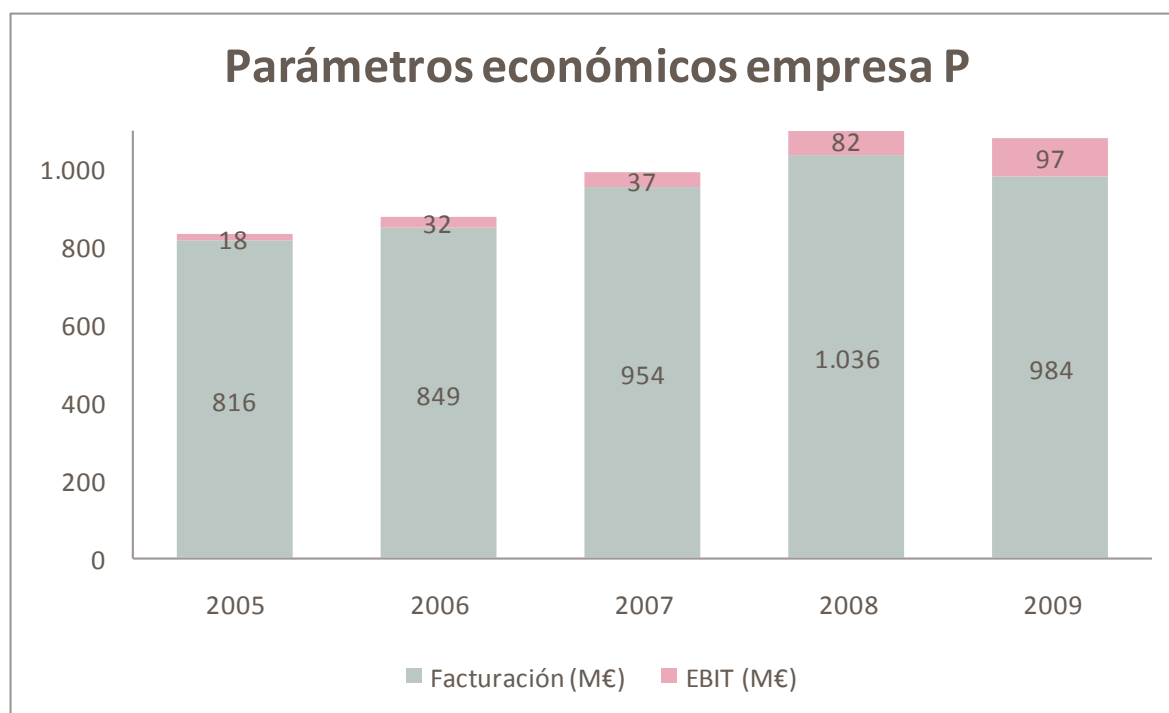


Fig. 4.1.1. Evolución de la facturación y del EBIT en los últimos 5 años. Elaboración en base a datos internos de la empresa P.



Como se muestra en el gráfico de la Figura 4.1.1, a pesar de la crisis económica, el año 2009 la empresa generó unos ingresos de 984 millones de euros, un 5% menos de lo que facturó el año anterior, pero su beneficio operacional creció un 18% gracias a una cuidada gestión de sus recursos productivos.

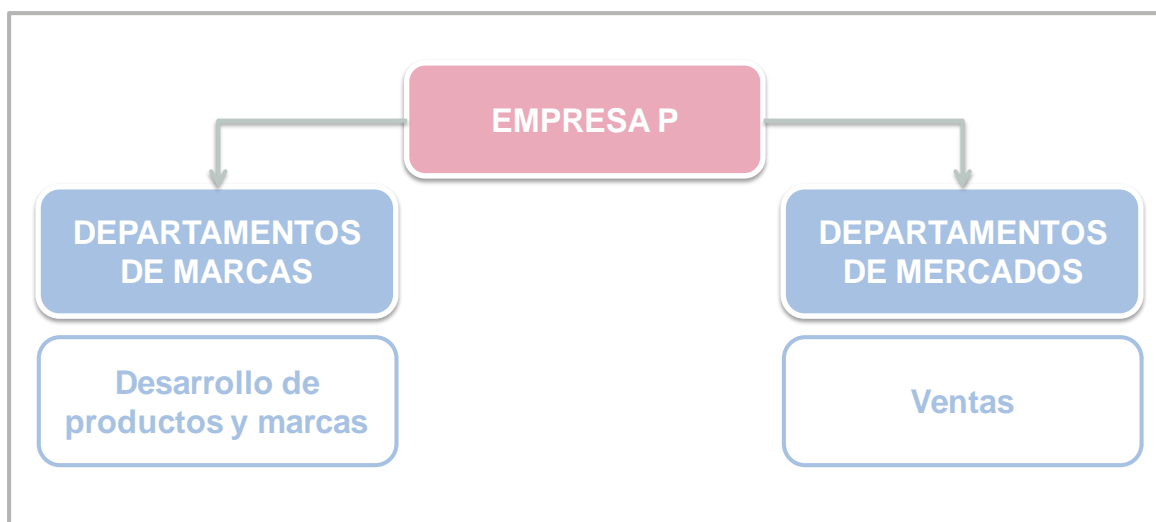


Fig. 4.2.2. Esquema de la estructura interna de la empresa.

Como se puede deducir de la Figura 4.2.2, en paralelo al desarrollo del producto y de las marcas, la empresa trabaja su expansión en los diferentes mercados con departamentos especializados en las ventas a países. De esta manera, puede garantizar la óptima adaptación a las diferentes situaciones que se viven en cada área geográfica.

Grupos de Mercados	Mercados	Estructura
IBERIA	España	Filial
	Portugal	Filial
	Europa	Filiales y Distribuidores
INTERNATIONAL MARKETS (IM)	América del Norte	Filial
	Asia	Filiales y Distribuidores
	Latam	Filiales y Distribuidores
	Aeropuertos	Filial

Fig. 4.2.3. Agrupación de los mercados por departamentos.

En la Figura 4.2.3 se muestra cómo los departamentos de mercados o ventas se segmentan en dos grandes grupos: “Iberia”, que corresponde al mercado nacional y Portugal; e “*International Markets*” (IM) que incluye todos los mercados extranjeros agrupados en diferentes zonas geográficas: Europa, América del Norte, Asia, los países de



Latinoamérica (Latam), y el departamento que se encarga de las ventas a través de los aeropuertos.

Los mercados se pueden estructurar de dos maneras: por filiales o por distribuidores.

- Las filiales son parte integrante de la compañía que las sitúa en los países con mercados más grandes o donde la empresa augura mejores resultados. Éstas venden directamente a sus clientes y ellos al consumidor final.
- Los distribuidores son los socios de la compañía que mejor representan el mercado de cada país. Éstos venden directamente a sus clientes y ellos al consumidor final.

## 4.2. Principales cifras

La empresa P realiza su actividad a través de centros de trabajo y filiales en 21 países alrededor del mundo. Como se ha señalado, a pesar de la crisis, las ventas de la empresa en 2009 ascendieron a 948 millones de euros y las previsiones para 2010 son de aumentar en un +20% la facturación a través de una estrategia que favorezca el incremento de la proporción facturada fuera de España.

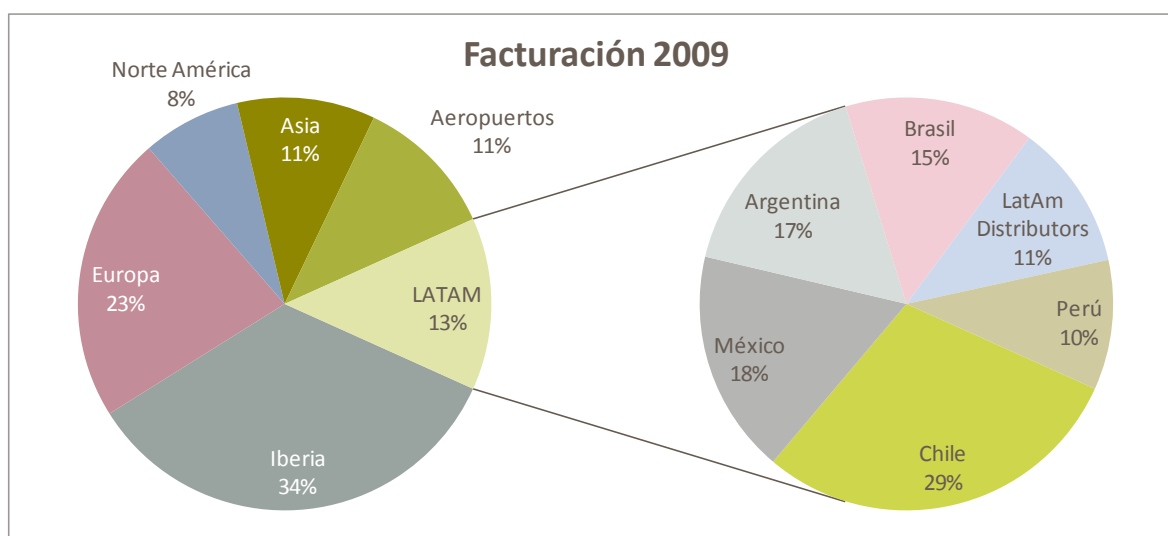


Fig. 4.2.4. Distribución geográfica de la facturación en 2009 y detalle de la distribución de las ventas en Latam. Elaboración en base a datos internos de la empresa P.

Las ventas se reparten en los diferentes mercados tal como se muestra en el gráfico de la izquierda de la Figura 4.2.4. Iberia es el mercado con mayor repercusión en la actividad de la empresa. Le sigue el resto de Europa con un 22%. Norte América aporta un 8% del valor en Ingresos Netos, Asia un 11%; una proporción similar a la que corresponde a la parte de



negocio que se centra en la venta a través de aeropuertos y Latinoamérica aporta el 13% restante.

El gráfico de la derecha en la misma Figura 4.2.4 permite profundizar en el 13% correspondiente a Latam. En él se puede distinguir la participación de las 5 filiales de que dispone la empresa P en esa parte del continente americano y que están lideradas por Chile con un 29%, seguido de México y Argentina con un 18% y un 17% respectivamente, Brasil con un 15% y, el 11% que se factura desde *Latam Distributors* y es sujeto de estudio de este proyecto, va por delante de la filial peruana que es responsable del 10% restante.

### 4.3. Productos y Marcas

La empresa P trabaja en el sector de las fragancias y la cosmética y tiene una pequeña participación en el sector de la moda que, como solamente representa el 5% de su actividad total, se deja al margen del estudio.

La actividad principal de la empresa consiste en introducir marcas de moda en el sector de la perfumería. Su cartera de productos se centra principalmente en fragancias que fabrica y distribuye ella misma a través de sus filiales o de sus distribuidores que le permiten llegar a 130 países de todo el mundo.

#### 4.3.1. Categorías de Marcas

El negocio de fragancias se divide en dos grandes grupos: Prestige, que aporta el 60% de la facturación y comprende 4 marcas de sector lujo, gama alta; y Beauty, que proporciona el 40% restante e incluye fragancias de gama media-alta, fragancias media-media y media-baja, colonias familiares y productos cosméticos.

El reparto porcentual sitúa el segmento Prestige por encima del de Beauty lo cual se debe en gran medida a las características que acompañan a cada uno de los segmentos.

El segmento Prestige está compuesto por productos de alta gama, sigue una estrategia más mediática y tiene un impacto no sólo mayor sino más fácil de medir.

El caso de Latinoamérica es un tanto diferente. En este mercado el reparto es justamente el opuesto al que se da en el total de la compañía: las marcas Prestige proporcionan en 42% de los ingresos frente al 58% que se consigue a partir de las diferentes marcas Beauty.



Este punto es justificable si se considera que en el segmento Prestige se incluyen 4 marcas y en el Beauty 24. Por lo que se ha pensado segmentar de nuevo la cartera teniendo en cuenta tres criterios:

- 1- El tipo de producto: fragancias, colonias y cosmética,
- 2- La gama a la que pertenece: lujo, media-alta, media-media y media-baja,
- 3- Si se utiliza o no Publicidad y Promoción (A&P) en su desarrollo.

SEGMENTACIÓN 1		SEGMENTACIÓN 2			
Nombres	Núm. Marcas	Nombres	Núm. Marcas	Características	Marcas
<b>PRESTIGE</b>	4	<b>Prestige</b>	4	Fragancias, lujo, A&P	A B C D
<b>BEAUTY</b>	24	<b>Masstige</b>	5	Fragancias, media-alta, media-media, A&P	1 3 4 5
		<b>Mass</b>	3	Fragancias, media-media, media-baja, no A&P	-
		<b>Toiletries</b>	6	Colonias, no A&P	H I J K L M
		<b>Others</b>	10	Cosmética	-

Fig. 4.3.1.5. Resumen del criterio seguido para la Segmentación de las Marcas.

La tabla de la Figura 4.3.1.5 muestra una nueva segmentación de la cartera de productos que distingue las 5 categorías: Prestige se corresponde con la primera segmentación, Masstige es el segmento de Beauty más próximo a Prestige e incluye 5 marcas de gamas media-alta y media-media; Mass, está formado por 3 marcas de fragancias de gama media-media y media-baja; Toiletries, 6 marcas de colonias y Others que corresponde a 10 marcas de Cosmética.

La distribución de la facturación 2009 de *Latam Distributors* queda repartida por segmentos como se muestra en la Figura 4.3.1.6. En ella se percibe que los segmentos Mass y Other sólo representan un 5% del total por lo que serán descartados.

Hay que considerar también la naturaleza de las marcas. La apuesta por estos segmentos, responde además a un interés por parte de la compañía que quiere apostar en primer lugar por las marcas del segmento Prestige y luego por aquéllas que le proporcionan un beneficio mayor a nivel no sólo económico sino también de posicionamiento.

El segmento Masstige se enmarca en este último grupo puesto que se presenta como fragancias muy selectivas y tienen un margen de beneficio alto. Las marcas pertenecientes a este segmento resultan atractivas para el público latinoamericano dado que se trata de productos de gama alta a un precio más asequible.



Las marcas Toiletries son principalmente colonias y aguas frescas, también se pueden incluir en esta clasificación por su practicidad y asequibilidad.

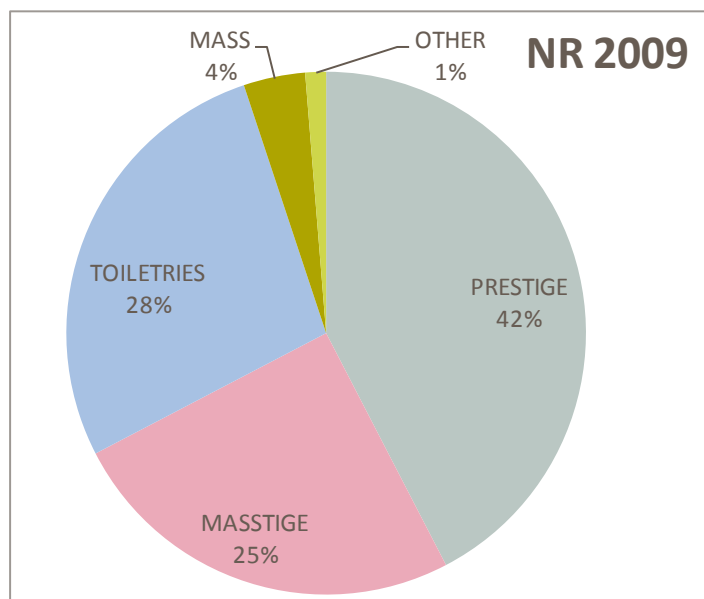


Fig. 4.3.1.6. Distribución de las ventas 2009 por subcategoría de producto en el mercado *Latam Distributors*. Elaboración en base a datos internos empresa P.

#### 4.3.2. Las Marcas Clave

El análisis de la distribución de la facturación de *Latam Distributors* en 2009 que se muestra en el gráfico de la Figura 4.3.2.7 muestra las marcas clave que se utilizarán a lo largo del estudio como marcas de referencia.

La marca 'A' es la que más facturación proporcionó el año pasado seguida de la marca '1', líder del segmento Masstige y de la marca 'B' de Prestige.

Tres Toiletries siguen el ranking antes de la marca '3' del segmento Masstige, de 'C' la tercera marca Prestige y de la marca '4' de Masstige.

Así, se toman como marcas clave aquéllas que pertenecen a las categorías Prestige, Masstige o Toiletries y se encuentran en el TOP 9 del ranking. Esto es, las marcas 'A', 'B' y 'C' de Prestige; las marcas '1', '3' y '4' de Masstige y las marcas 'H', 'L' y 'M' de Toiletries.



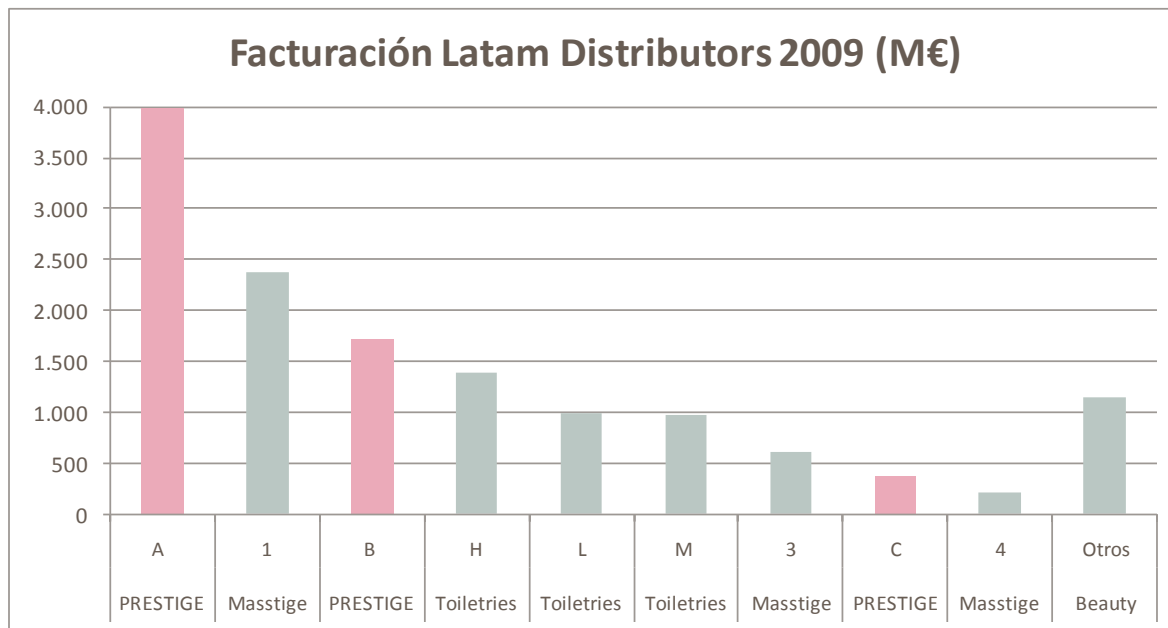


Fig. 4.3.2.7. TOP 9 de las marcas según la facturación 2009 (M€) en el *mercado Latam Distributors*. Elaboración en base a datos internos de empresa P.

### 4.3.3. Posicionamiento de las Marcas

Cada una de las marcas tiene diferentes líneas de productos que se corresponden con la idea de lujo que quieren vender.

Las de Prestige además, agrupan estas líneas en lo que se conocen como Pilares y cada marca tiene al menos dos especialmente diferenciados.

La tabla de la Figura 4.3.2.8 describe las características diferenciales de cada uno de los pilares o submarcas de Prestige así como algunas de las características de las marcas '1', '3' y '4' de Masstige y 'H', 'L' y 'M' de Toiletries que no diferencian entre pilares de marca.

Esta tabla destaca sobretodo aspectos que se atribuyen al público al que se dirige cada pilar. En general, se dirigen a gente joven y de ambos sexos – salvo en el caso de las marca 'C' de Prestige, de la marca '4' de Masstige y la 'M' de Toiletries que sólo fabrican para público femenino.

Las dos últimas columnas de la tabla remarcan las notas que se desprenden a través de los productos de cada pilar, una pequeña descripción de las características del universo que abarca y el tipo de esencia que caracteriza a cada uno de ellos.





	MARCA	PILAR	PÚBLICO	EDAD	NOTAS	DESCRIPCIÓN
PRESTIGE	A	0 8 0	Masc y Fem	20 - 35	Dinamismo Modernidad	Universo urbano y cosmopolita. Esencias frescas.
		C R	Masc y Fem	30 y +	<i>Glamour</i> Elegancia	Universo icónico y clásico. Esencias de perfumería tradicional.
	B	1 M	Masc y Fem	25 y +	Oro Atrevimiento	Universo lujo. Esencias descaradas y audaces.
		X S	Masc y Fem	20 - 35	Negro <i>Heavy</i>	Universo rock. Esencias fuertes.
	C	R R	Fem	20 - 35	Fucsia Misterio	Universo fantástico. Esencias frutales.
		N N	Fem	25 y +	Poesía Magia	Universo sueño. Esencias florales y emotivas.
MASSTIGE	1	-	Masc y Fem	30 y +	Audacia	Universo urbano y cosmopolita. Esencias frescas y con carácter
	3	-	Masc y Fem	30 y +	Elegancia	Universo clásico. Esencias tradicionales.
	4	-	Fem	20 y +	Fantasía	Universo sueño. Esencias florales y emotivas.
TOILETRIES	H	-	Masc y Fem	familiar	Frescura	Aguas frescas
	L	-	Masc y Fem	familiar	Higiene	Cuidado Personal
	M	-	Fem	joven	Feminidad	Cuidado Personal

Fig. 4.3.2.8. Características de las marcas por pilares.



## 5. Estudio del Mercado latinoamericano

### 5.1. Segmentación del Mercado

Una vez definidos y justificados los parámetros de estudio sobre los productos, se procede del mismo modo a segmentar el mercado *Latam Distributors*. La primera aproximación se da a través de un estudio macroeconómico que permite comparar los datos de población y PIB de los diferentes países.

El segundo criterio, consiste en el análisis del tamaño de mercado fragancias en los diferentes países para llegar a estructurar los 15 países que integra la división *Latam Distributors* en tres grandes grupos: G3, G7 y G15.

El G3 identifica al grupo de tres países por los que la empresa P apostará con mayor intensidad en los próximos años; el G7, es el grupo de cuatro países que siguen al segmento anterior en los que la empresa se apoyará para asegurar sus resultados; y el G15, formado por los 8 países restantes, tendrá una prioridad complementaria para la compañía.

#### 5.1.1. Estudio Macroeconómico

El primer análisis del estudio macroeconómico identifica los países que tienen un número mayor de habitantes y así determina aquéllos en los que la expansión del mercado de fragancias puede ser mayor.

Categoría	País	Población	Posición
Filial	<b>BRASIL</b>	198.739.269	1
Filial	<b>MÉXICO</b>	111.211.789	2
Distribuidor	<b>COLOMBIA</b>	43.677.372	3
Filial	<b>ARGENTINA</b>	40.913.584	4
Filial	<b>PERU</b>	29.546.963	5
Distribuidor	<b>VENEZUELA</b>	26.814.843	6
Filial	<b>CHILE</b>	16.601.707	7
	...		...
Distribuidor	<b>PUERTO RICO</b>	3.966.213	18
	...		...

Fig. 5.1.1.9. Ranking de Población en los países de Latam que incluyen filiales y distribuidores pertenecientes a *Latam Distributors*. Elaboración en base a datos del WorldFactBook CIA (2009) [6].



Entre los diferentes países de Latinoamérica, la tabla de la Figura 5.1.1.9, muestra que las poblaciones de Colombia y Venezuela están dentro del rango en el que se mueven las filiales, en las siete primeras posiciones.

Puerto Rico no destaca particularmente en este criterio; sin embargo, es interesante seguir de cerca sus parámetros ya que es uno de los mayores distribuidores de la empresa P, muy ligado a la filial de Estados Unidos y, hasta hace un par de años, la empresa disponía de una filial en este país.

El ranking del Producto Interior Bruto (PIB) se utiliza para reflejar la capacidad económica de cada país. En los países pertenecientes a la división *Latam Distributors* va encabezado por Colombia y Venezuela como se puede ver en la Figura 5.1.1.10. Les sigue Cuba, y Puerto Rico ocupa la sexta posición.

Categoría	País	PIB (M\$)	Posición
Distribuidor	<b>COLOMBIA</b>	401.5	<b>1</b>
Distribuidor	<b>VENEZUELA</b>	349.3	<b>2</b>
Distribuidor	<b>CUBA</b>	110.9	<b>3</b>
	...		...
Distribuidor	<b>PUERTO RICO</b>	67.82	<b>6</b>
	...		...

Fig. 5.1.1.10. Ranking PIB ajustado a tipo de cambio en los países de *Latam Distributors*. Elaboración en base a datos del WorldFactBook de la CIA (2009) [7].

### 5.1.2. Estudio del Mercado de las Fragancias

El tamaño de los mercados de fragancias se muestra en la Figura 5.1.2.11 y se ha obtenido a partir de un estudio interno que ha permitido a su vez conocer la cuota de mercado que corresponde a la empresa P a partir de los datos de ventas Prestige al mercado.

Destaca por encima del resto el tamaño que el mercado fragancias tiene en Venezuela, en la primera posición con 31.9M\$. Le sigue Puerto Rico con 28.6M\$ y Colombia se encuentra en la tercera posición con 28.1M\$.

El tamaño del mercado es un criterio particularmente interesante para el estudio porque da idea de las posibilidades de crecimiento que tiene la empresa.

En cuanto a la cuota de mercado, que muestra la participación que tiene la empresa en el mercado fragancias, se sitúa entre un 8 y un 15%. Destaca la participación de Panamá que permite intuir unas ventas importantes por parte del país pues tiene una participación del 15% en el cuarto mercado más grande.



Venezuela está seguida de Puerto Rico en las posiciones cuarta y quinta, sin embargo, Colombia aparece en la séptima posición.

País	Tamaño mercado (M\$)	Posición	Cuota de Mercado	Posición
VENEZUELA	31,9	1	12%	4
PUERTO RICO	28,6	2	12%	5
COLOMBIA	28,1	3	11%	7
PANAMÁ	24,8	4	15%	1
URUGUAY	23,6	5	10%	12
BOLIVIA	16,6	6	15%	2
ECUADOR	16,5	7	12%	6

Fig. 5.1.1.11. Detalle del tamaño de los mercados más representativos y valor de participación de la empresa P en cada uno. Elaboración en base a datos internos de la empresa P.

### 5.1.3. Mercados Clave

La agrupación de los diferentes parámetros de estudio se resume en la tabla de la Figura 5.1.3.12 en la que se señala la posición de cada país en el ranking que establece cada uno de los criterios desarrollados anteriormente.

Se señalan en azul las tres primeras posiciones que son las únicas que recibirán puntuación: 1A (puntuación superior) ó 1B (puntuación inferior) con  $2B = 1A$ .

La fórmula diseñada prima la amplitud del mercado por lo que los parámetros “Población” y “Tamaño de mercado” tienen en el modelo utilizado un peso A (peso superior).

Por otro lado, la capacidad económica del país también debería ser atractiva. La variable más fiable en términos económicos es el PIB a tipo de cambio actualizado que proporcionará una puntuación 1B a los tres países con mejor posición en el ranking que establece.

Del mismo modo se atribuye esta puntuación a la posición obtenida con el peso que la empresa P tiene en cada mercado (Cuota de Mercado).

Así, según este criterio, Colombia, Venezuela, Cuba y Ecuador son los países con mayor puntuación macroeconómica. Los dos primeros tienen además un alto potencial de crecimiento, como se puede ver al calcular la puntuación correspondiente al estudio del mercado de fragancias.



La tabla corona a Colombia y Venezuela como países con más perspectivas de crecimiento y, por tanto, los más indicados para entrar a formar parte del G3. La tercera plaza se atribuye a Puerto Rico porque, aunque está empatado a puntos con Ecuador, durante varios años fue filial de la empresa y dispone de muchos recursos para llevar a cabo su actividad de manera remarcable.

GRUPO	País	Estudio Macroeconómico				Estudio Mercado Fragancias				TOP 3
		Población		PIB con actualización de tipo de cambio (M\$)		Tamaño de mercado (M\$)		Cuota de Mercado		
G3	COLOMBIA	1	43.677.372	1	401,5	3	28.1	7	11%	2,5
	VENEZUELA	2	26.814.843	2	349,3	1	31.9	4	12%	2.5
	PRICO	13	3.966.213	6	67,82	2	28.6	5	12%	1
G7	ECUADOR	3	14.573.101	14	18,8	7	16.5	6	12%	1
	PARAGUAY	10	6.995.655	13	28,79		-		-	0
	URUGUAY	14	3.494.382	9	43,94	5	23.6	12	10%	0
	PANAMA	15	3.360.474	11	40,33	4	24.8	1	15%	0.5
G15	GUATEMALA	4	13.276.517	5	67,87	8	11.4	3	15%	0.5
	CUBA	5	11.451.652	3	110,9		-		-	0.5
	BOLIVIA	6	9.775.246	8	45,56	6	16.6	2	15%	0.5
	DOMINICANA	7	9.650.054	4	79,65	13	2.3	11	11%	0
	HONDURAS	8	7.833.696	12	32,5	9	5.8	8	11%	0
	SALVADOR	9	7.185.218	10	43,27	11	4.9	9	11%	0
	NICARAGUA	11	5.891.199	15	16,54	12	4.8	10	11%	0
	COSTA RICA	12	4.253.877	7	48,51	10	5.3	13	8%	0
PUNTUACIÓN / TOTAL		A	172.199.499	B	1.395	A	250	B	12%	

Fig. 5.1.3.12. Segmentación Mercados. Datos Macroeconómicos en base al WorldFactbook de la CIA (2009) [8] y Facturación por datos internos de la empresa P.

Por otro lado, el G7 agrupa en primer lugar a Ecuador, seguido de Panamá, Uruguay y Paraguay.

Cuba se queda como parte del G15 a pesar de sus resultados porque la situación política del país está dificultando las transacciones económicas de la empresa P en el mismo. Bolivia y Guatemala también integran este grupo. La división *Latam Distributors* intentará aprovechar las importantes cuotas de mercado de estos países para seguir aportando valor a la empresa.



## 5.2. La empresa P en el mercado latinoamericano

### 5.2.1. Participación de la empresa en el Mercado

El principal parámetro del estudio interno de *Latam Distributors* es la cantidad de Ingresos Netos (NR) que proporciona cada uno de los países. En 2009 la facturación en euros se distribuía geográficamente como se muestra en el gráfico de la Figura 5.2.1.13.

En la distribución, se sitúa a Colombia y Venezuela en la tercera y séptima posición. Puerto Rico está en el quinto lugar y el ranking lo lideran Bolivia y Panamá como se podía intuir del estudio del Mercado de Fragancias ya que no sólo cuentan con un tamaño de mercado importante sino que su participación en él era del 15%.

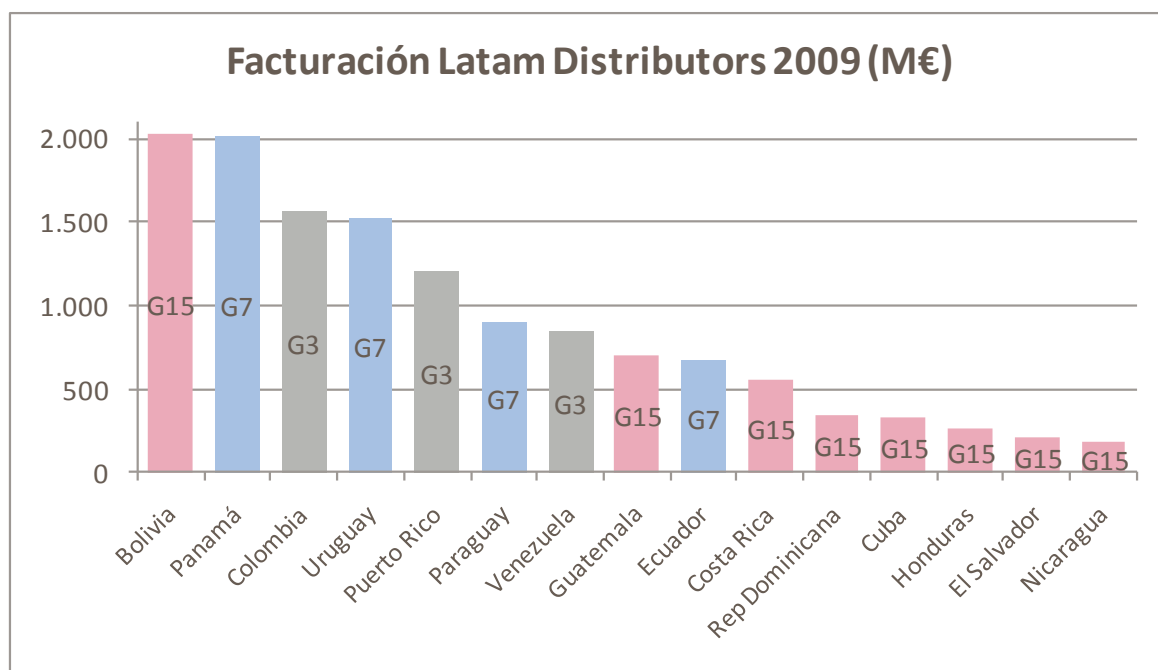


Fig. 5.2.1.13. Distribución por países de la facturación de *Latam Distributors* en 2009. Elaboración en base a datos internos de la empresa.

El estudio de la distribución de la facturación por grupos de países es particularmente interesante porque confirma la clasificación de los mercados clave que se ha hecho en el punto anterior. El G3 está representado en color gris, el G7 en azul y el G15 en rosa. La facturación por grupo – suma de la facturación de los países que lo integran – representa alrededor de un 33% del total en cada caso por lo que se puede concluir que la segmentación es adecuada.



### 5.2.2. Distribución de las Marcas Clave en el Mercado

Un aspecto interesante a analizar sería la fotografía que presenta la facturación de las marcas clave en los diferentes segmentos de mercado.

La tabla de la Figura 5.2.2.14 detalla la proporción de facturación que cada marca clave proporciona a los grupos de países. Llama la atención por ejemplo el peso de la marca A en los mercados del G7 que es un 45% del total de su facturación debido a que varios de los países del G7 fueron de los primeros en comercializar esta marca.

Facturación 2009 de las Marcas Clave									
	PRESTIGE			MASSTIGE			TOILETRIES		
	A	B	C	1	3	4	H	L	M
<b>G3</b>	19%	14%	2%	17%	0%	13%	5%	16%	15%
<b>G7</b>	45%	12%	3%	24%	3%	2%	1%	4%	5%
<b>G15</b>	29%	10%	3%	17%	2%	2%	26%	6%	5%

Fig. 5.2.2.14. Facturación de las Marcas Clave de *Latam Distributors* en 2009 por grupos de mercado. Elaboración en base a datos internos de la empresa.

La proporción que presenta el G3 hace deducir una apuesta en paralelo por dos marcas en cada segmento de marca: 'A' y 'B' en Prestige; '1' y '4' en Masstige y 'L' y 'M' en Toiletries. Mientras que los países del G15 se centran en las marcas líderes de cada segmento: 'A', '1' y 'H'. Las razones de estas distribuciones son esencialmente estratégicas.

En la Figura 5.2.2.15 se presenta esta sección de la facturación agrupando las marcas clave por categoría.

De este modo, se puede comprobar por ejemplo, que el conjunto de los países del G3 presenta la distribución más equilibrada y que en cambio, en los países del G7 sobresale el segmento Prestige muy por encima del resto.

Relacionando el gráfico de la Figura 5.2.2.15 con la tabla de la Figura 5.2.2.14 se puede deducir que la gran proporción que tienen las marcas Prestige en los países del G7 se debe en gran medida a la elevada proporción de facturación que corresponde a la marca 'A'.

Este razonamiento esboza las primeras reflexiones acerca de las situaciones que se pueden dar en los distintos países. Hay que tener presentes este tipo de razonamientos ya que la realidad con que se presentan las marcas en los diferentes mercados es de mucha



utilidad en la implementación de la dimensión estratégica del Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad de cada país.

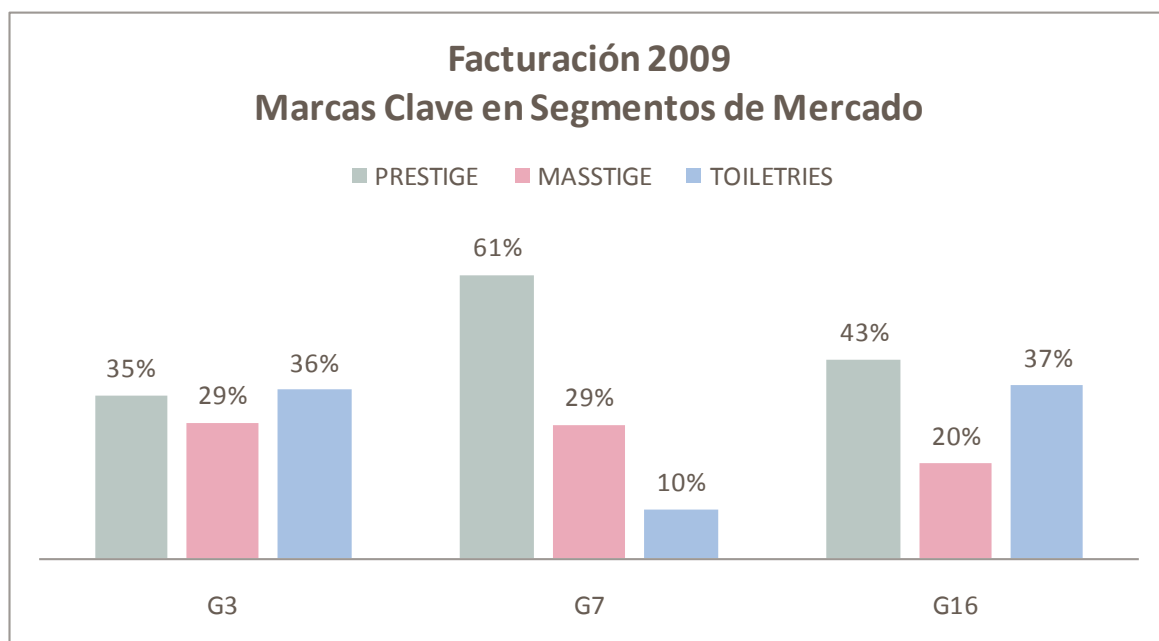


Fig. 5.2.2.15. Facturación de las Marcas Clave de *Latam Distributors* en 2009 por grupos de mercado y categoría de marca. Elaboración en base a datos internos de la empresa.





## 6. Modelo de desarrollo

Una vez definido el contexto en el que se lleva a cabo la actividad de la empresa P en el mercado Latinoamericano y, vistas también las características del mismo; en este último punto se procede a describir la herramienta que permitirá hacer un seguimiento del desarrollo de la actividad empresarial, analizando y comparando previsiones y resultados que ayuden a deducir su rentabilidad.

Como se muestra en la Figura 6.16, la herramienta cuenta con tres divisiones. La primera es la dimensión analítica, que permite situar en el momento actual dónde se encuentran la empresa y sus actores; le sigue la dimensión estratégica, que marca los objetivos a los que se quiere llegar; y por último, la dimensión operativa, define cómo conseguir lo que se propone.

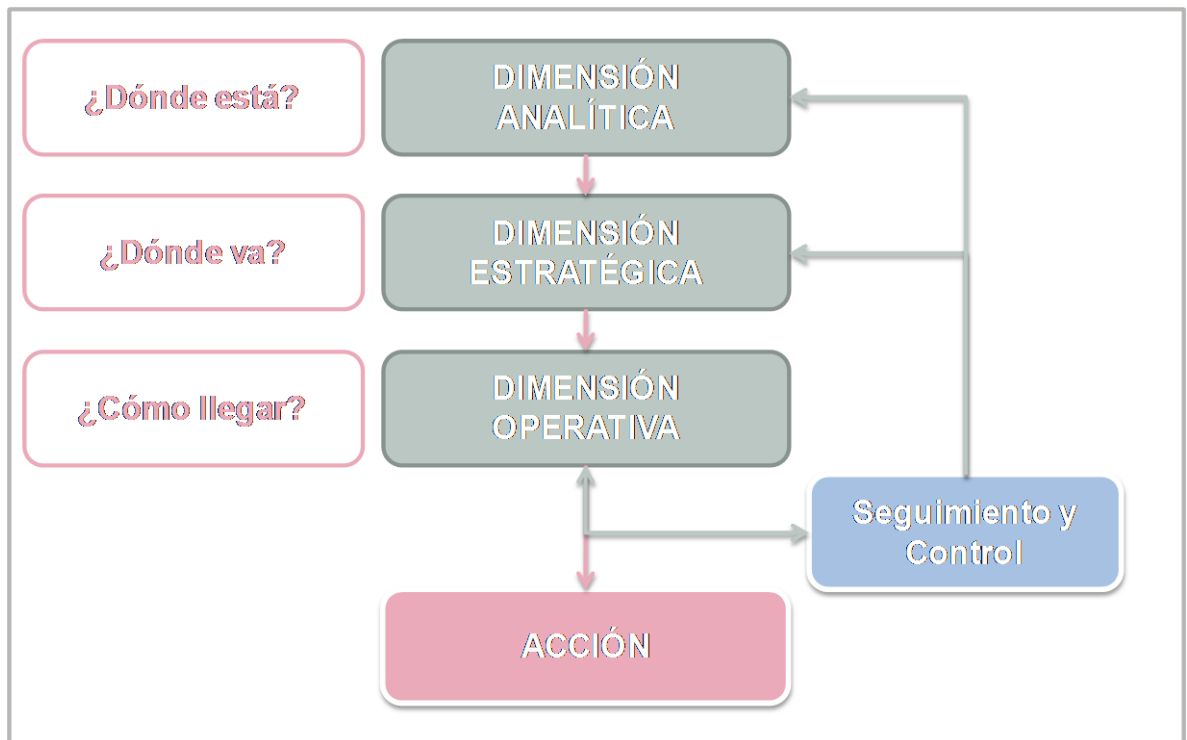


Fig. 6.16. Estructura del Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad para la división *Latam Distributors* de la empresa P.

Se define además, un apartado de seguimiento y control para no perder de vista los puntos anteriores, saber en cada momento dónde se encuentran los actores, y para comprobar si se están alcanzando los objetivos en el momento en el que se preveía hacerlo. De esta



manera, en el caso en el que ocurrieran imprevistos, se puede actuar a tiempo o al menos con mayor velocidad y eficacia.

## 6.1. Dimensión Analítica

Para analizar con objetividad la situación de partida se ha considerado oportuno diseñar un Análisis DAFO que pueda aplicarse de manera genérica a todos los mercados. De este modo se asegura que los Planes de Negocio de cada uno de los distribuidores tienen en cuenta las mismas consideraciones aunque la manera en la que se den pueda diferir en cada uno.

El DAFO es la herramienta estratégica más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización [9]. Se trata de una metodología de análisis de la competitividad que permite tener una visión global de las condiciones externas a la empresa en el mercado, determinando las Amenazas y Oportunidades que existen en el mismo; así como las Fortalezas y Debilidades propias que corresponden al análisis interno y, contrariamente a las anteriores, pueden ser controladas.

Se hace difícil construir un DAFO genérico dado que la empresa no cuenta con los mismos recursos en un país que en otro, de modo que no tiene las mismas fortalezas y debilidades en todos los países. Del mismo modo, no todos los países son iguales; cada uno tiene un entorno propio y lo que para un país puede significar una amenaza, para otro podría ser una oportunidad o viceversa.

Sin embargo, se han podido extrapolar ciertas cuestiones y consideraciones a tener en cuenta que sí son aplicables de manera general, si son planteadas como interrogaciones como se muestra en la Figura 6.1.17.

La tabla sirve de guía para la implementación del DAFO y plantea diferentes reflexiones acerca del mercado, de los productos y marcas, del servicio que se ofrece, de la gestión de los recursos, de las situaciones del entorno... Con idea de que sean consideradas una a una y evaluadas en función de la realidad de cada mercado.

Las cuestiones que se han de plantear según este modelo no son tanto “¿cuáles son las fortalezas y debilidades?” O “¿qué oportunidades y amenazas existen?” Sino más bien considerar si cada cuestión que se plantea en la columna de la izquierda representa una fortaleza o una debilidad; una amenaza o una oportunidad.

A modo de ejemplo se puede tomar el caso de la Cuestión 5 sobre el tipo de cambio. Ésta, incita a plantearse si el tipo de cambio condicionará los resultados favorablemente o no. La implementación de este tipo de cuestiones no se hace solamente señalando o puntuando



en qué grado afectará tal o tal otra situación; sino que requiere reflexión para identificar qué supone cada pregunta.

Las dos columnas de la derecha de la tabla incluyen ejemplos de qué y cómo evaluar los distintos puntos; o de cuándo se pueden dar situaciones que se han de considerar como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas. Así, cuando en el análisis interno se cuestiona el reconocimiento de las marcas – Cuestión 1 –, la tabla sugiere dos situaciones exclusivas, que no se pueden dar a la vez, pero no se han de dar de esta manera necesariamente. Simplemente se indican así a modo de ejemplo.

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1- Reconocimiento de las marcas	Cuando se reconoce su calidad	Cuando no están bien posicionadas
2- Lanzamientos y Promociones	Evaluar la puntualidad del servicio, la adecuación al mercado y la acogida que tienen	
3- Campañas publicitarias	Cuando tienen buena acogida	Cuando no consiguen su propósito
4- Precios de Venta al Público	Cuando representa una ventaja competitiva	Cuando se perciben como demasiado altos
5- Circuitos: comunicación, logística	Evaluar el flujo de recursos para identificar posibles causas a problemas	
6- Registros Sanitarios		Cuando impide que un producto se comercialice
7- Relación con los clientes	Puede facilitar y promover transacciones	
8- Servicio	Evaluar la puntualidad, el estado de los productos, si se ha completado...	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
9- Nuevos Lanzamientos	Cuando se prevé buena acogida	
10- Amplitud de la cartera de productos	Cuando está adaptada al mercado	Cuando no es manejable (por volumen o por facturación)
11- Eventos relacionados	Inauguraciones y aperturas de tiendas	Lanzamientos y promociones de la competencia...
12- Acuerdos Comerciales	Evaluar el impacto de nuevos contratos, restricciones de permisos...	
13- Posibilidades de expansión	Evaluar el impacto de la expansión a medio y corto plazo	
14- Control del tipo de cambio	Puede condicionar los resultados	
15- Patrones de consumo del cliente	Evaluar los cambios en los hábitos de consumo del cliente, su fidelidad a las marcas...	
16- Situación del mercado	Evaluar la estabilidad política, la coyuntura económica...	

Fig. 6.1.17. Estructura del DAFO para la dimensión analítica del Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad de la división *Latam Distributors* de la empresa P.



Por último, puntos como la Cuestión 7 sobre Registros Sanitarios, sugieren que no todo ha de ser mencionado; si un producto no puede salir al mercado por no disponer de los registros habrá que señalar la debilidad pero, en general, no se considerará como fortaleza el caso contrario, que es el habitual.

## 6.2. Dimensión Estratégica

La dimensión estratégica del Modelo establece los objetivos de la empresa en el mercado de aplicación. Estos objetivos han de estar en consonancia con los globales de la división pero a la vez han de adaptarse a la situación concreta que rodea cada país. De ahí la importancia de la dimensión analítica definida en el punto anterior.

Con el fin de formular una estrategia general y de ver dónde se quiere llegar, se procede a elaborar un análisis OSA que defina los Objetivos, la Estrategia y las Acciones que la división *Latam Distributors* ha decidido llevar a cabo durante el año 2010.

### 6.2.1. Objetivos específicos de *Latam Distributors*

*Latam Distributors* define sus objetivos procurando que sean específicos, medibles, asignables a una persona, cuenta o división y compatibles entre sí. Es lo que en inglés se denomina SMAC siglas de *Specific, Measurable, Accountable and Compatible*.

Los objetivos que la división *Latam Distributors* quiere desarrollar a lo largo de 2010 son tres:

1. Seguir creciendo:
  - a. Aumentar la cuota de mercado pasando del 12% que se tiene en 2009 a un 16% durante el ejercicio 2010.
  - b. Aumentar la facturación en un 15%.
  - c. Aumentar la rentabilidad en un 10%.
2. Posicionar y consolidar las marcas de acuerdo con las prioridades:
  - a. Las marcas Prestige y Masstige se tienen que comercializar en perfumerías y centros comerciales antes que en tiendas de alimentación y otros establecimientos menos especializados. Estos canales de distribución se conocen como “canales corporativos”.



- b. Las marcas con prioridad alta han de integrar el Top 10 de los rankings del mercado.
  - c. Las marcas con prioridad media han de integrar el Top 20.
3. Mejorar la comprensión de los mercados:
- a. A través de la creación de asociaciones de valor añadido con los países con prioridades alta y media.
  - b. Y buscando la mejora de la calidad y del servicio para conseguir satisfacer a los distribuidores en un 100%.

### 6.2.2. Estrategias de *Latam Distributors*

Para llevar a cabo los objetivos, *Latam Distributors*, establece un orden de prioridades en sus marcas y en sus mercados.

El orden de prioridades que se seguirá entre las marcas es el que se muestra en la Figura 6.2.2.18:

CATEGORIA	PRIORIDAD	MARCAS	POSICIONAMIENTO
PRESTIGE	ALTA	'A' y 'B'	Top 10 y establecimientos corporativos
	MEDIA	'C'	Top 20 y establecimientos corporativos
MASSTIGE	ALTA	'1' y '2' (lanzamiento)	Top 10 y establecimientos corporativos
TOILETRIES	MEDIA	'H' y 'M'	Top 20

Fig. 6.2.2.18. Criterio de prioridades en las marcas de los diferentes segmentos.

En el segmento Prestige se establece prioridad Alta en las marcas 'A' y 'B' y prioridad media con la marca 'C'. Para Masstige se fija prioridad Alta con las marcas '1' y '2' y para Toiletries prioridad Media con 'H' y 'M'. El resto de marcas tendrán una prioridad de tercer grado o complementaria.

La cartera de marcas para 2010 incluye un nuevo lanzamiento: la marca '2' que pertenece al segmento Masstige. Como ya se ha comentado, la empresa P apuesta siempre por el lanzamiento de nuevos productos. En este caso, el lanzamiento de una nueva marca



Masstige responde a una realidad del mercado porque este tipo de marcas tienen un gran potencial de éxito en Latinoamérica si se considera la capacidad económica del consumidor medio. El PIB per-cápita del conjunto de mercados de *Latam Distributors* es de 8.580\$ de media para 2009 según datos del WorldFactbook de la CIA [10]. En el ranking mundial que lideran a esa fecha Linchestein, Qatar y Luxemburgo con 122.000\$, 119.000\$ y 79.600\$ respectivamente, y en el que España ocupa la 38ª posición con 33.600\$, este valor correspondería a la posición 116.

En cuanto a la prioridad de los mercados, se tomará

- Prioridad Alta para los países del G3.
- Prioridad Media para el G7.
- Prioridad Complementaria para los países del G15.

### **6.2.3. Líneas de acción a seguir por *Latam Distributors***

Para llevar a cabo los objetivos, *Latam Distributors* propone seguir dos líneas de acción: acciones centradas en las marcas y acciones centradas en los clientes.

Para ello por un lado, habrá que comunicar y dar a conocer los productos de prioridad Alta a través de publicidad en medios de comunicación, tanto escrita como audiovisual. Así como cuidar la promoción en el lugar de venta, a través de diferentes elementos de decoración, que presenten tanto las marcas de prioridad Alta como las de prioridad Media.

Por otro lado, hay que apostar por un servicio directo a los distribuidores desde las oficinas centrales en Barcelona. Ésta es una tarea que se está llevando a cabo en toda la empresa y que en Latinoamérica se completará a finales de 2010 para los pedidos de 2011.

### **6.2.4. Objetivos para la aplicación del Modelo en los mercados**

Para la implementación del Modelo por parte de cada país, se sugiere que se consideren los tres objetivos de la división *Latam Distributors* como base para definir los propios a los mercados.

Estos objetivos particulares, tendrán que seguir el criterio que se ha utilizado para establecer los generales. Esto es, ser específicos, medibles, asignables y compatibles entre sí (SMAC). Pero además, deberán ser compatibles con los objetivos generales establecidos por la división *Latam Distributors*. De modo que se buscan objetivos SMACC.



### 6.3. Dimensión Operativa

La dimensión operativa traduce en diferentes tareas prácticas el recorrido para alcanzar los objetivos fijados en el punto anterior. Se trata de definir el procedimiento a seguir por cada país en función de sus condiciones actuales y de sus aspiraciones, por lo que es importante entrar al detalle.

Para ello, se propone definir las acciones de manera concreta y precisa, situándolas ordenadamente en el tiempo, señalando los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las tareas, y dejando claro qué actores (clientes, entidades...) participarán en los diferentes procesos.

La tabla de la Figura 6.3.18 facilita la implementación de toda esta información. Para cada uno de los objetivos se establecen una serie de tareas que se ordenan por importancia, urgencia o sucesión en la segunda columna. La tercera y la cuarta indican el momento en el que se ha de llevar a cabo la actividad así como la fecha límite de entrega o de ejecución.

OBJETIVO	TAREAS	CUÁNDO	LIMITE	DÓNDE	CÓMO	QUIÉN
		Periodo de realización	Fecha límite	Lugar en el que se realiza	Describir la tarea	Actores y responsables de las tareas
1. SEGUIR CRECIENDO	(...)	-	-	-	-	-
2. CONSOLIDAR las MARCAS	(...)	-	-	-	-	-
3. SERVIR AL CLIENTE	(...)	-	-	-	-	-

Fig. 6.3.18. Tabla modelo para el desglose de los objetivos en tareas concretas. Dimensión Operativa del Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad para la división *Latam Distributors*.

En la columna DÓNDE se indicará, si es necesario, el lugar en el que se llevarán a cabo las diferentes iniciativas; y en la columna QUIÉN, constará el nombre de la persona responsable así como el de cada uno de las personas físicas o jurídicas implicadas.



Por último la columna CÓMO ha de incluir la descripción de la tarea que se plantea como un ejercicio de reflexión que facilite la concreción del trabajo a realizar.

Los tres objetivos establecidos en el punto anterior permiten deducir algunas de las tareas que se tendrán que considerar. Por ejemplo, dado que el primer objetivo de la empresa es asegurar el crecimiento, parece lógico que una de las tareas a establecer sea el seguimiento de la facturación. La consolidación de las marcas se dará en función de la acogida que tengan entre el público final; por tanto, las tareas para llevar a cabo este objetivo deberían estar orientadas a la promoción de las marcas y nuevos productos. Por último, para proporcionar un buen servicio al cliente, habrá que establecer el servicio directo, y habrá que pensar qué dinámicas y procesos internos se establecen en la empresa para mejorar en este aspecto.

## 6.4. Seguimiento y Control

Es importante seguir la evolución de las diferentes tareas establecidas en la dimensión operativa. De este modo se puede ver periódicamente en qué situación se encuentra cada país, si está siguiendo el ritmo que se había propuesto, o si se están dando circunstancias que impiden alcanzar los objetivos y hay que llevar a cabo un re-direccionamiento de la estrategia.

Para todo esto se han seleccionado unos Indicadores Claves de Desarrollo (KPI) que actuarán como parámetros de medida en el seguimiento de ciertas variables financieras y otras de carácter operativo. Éstas, han de dar idea periódicamente de la situación en la que se encuentra la empresa en el país, y de cómo está evolucionando con cada marca.

El Cuadro de Mando Integral utilizará estos indicadores para evaluar la realidad cotidiana de la actividad de la división *Latam Distributors* de la empresa P.

### 6.4.1. Indicadores Clave de Desarrollo (KPI)

Los KPI que se utilizarán para evaluar la situación particular en que se encuentran los países son diez.

Para el seguimiento del negocio se toman 5 indicadores de diagnóstico. El KPI “Facturación” indica que se está produciendo una situación poco aconsejable si para los clientes de un país la facturación presenta valores inferiores a los considerados en el presupuesto. Lo mismo sucede con el KPI “Margen” en el caso que no se alcance un margen límite de beneficio.





Tienen una función similar el KPI “Canal de distribución” que hará saltar una alarma de diagnóstico en el caso en que más del 80% de las ventas se realicen fuera de los canales corporativos y el KPI “Ventas” que procederá de la misma manera cuando se produzcan menos ventas al consumidor final que las acordadas en el presupuesto que se haya establecido previamente con los distribuidores. Por último, el KPI “A&P”, controla que la inversión acordada en publicidad y promoción esté entorno al 6% del valor de facturación.

OBJETIVO GENERAL	KPI	DESCRIPCIÓN	META
1. Seguir creciendo	<b>Facturación</b> (semanal)	Ventas a los distribuidores	Aumentar la facturación en un 15% (*) <b>ALARMA de diagnóstico</b> si Facturación inferior al presupuesto
	<b>Margen</b> (mensual)	Margen de beneficio obtenido	Aumentar la rentabilidad un 10% (*) <b>ALARMA de diagnóstico</b> si Margen inferior al valor límite
	<b>Ventas</b> (mensual)	Ventas al consumidor final	Aumentar la cuota de mercado del 12% al 16% en 2010 (*) <b>ALARMA de diagnóstico</b> si Ventas inferiores al presupuesto
2. Posicionar y consolidar las marcas	<b>A&amp;P</b> (trimestral)	Valor invertido en A&P	Inversión en A&P para nuevos lanzamientos y marcas clave. Alrededor del 6% de la facturación (*) <b>ALARMA de diagnóstico</b> si es superior a 20%
	<b>Canal de distribución</b> (mensual)	Tipo de canal utilizado para la venta	Más del 80% vendido en canales corporativos (*) <b>ALARMA de diagnóstico</b> en caso contrario
	<b>Lanzamientos</b> (anual)	Número de lanzamientos. Comparativa histórica	En el Top 15 para prioridad Alta / Top 30 prioridad media en el año de lanzamiento (*) <b>ALARMA</b> en caso contrario
	<b>Posicionamiento Marcas</b> (mensual)	Ranking de las marcas por peso en el mercado	Marcas en el Top 10 / Top 20 según prioridad (*) <b>ALARMA</b> en caso contrario
3. Servicio a clientes.  Mejora de la comprensión del mercado	<b>Calidad-Precio</b> (bianual)	Encuesta acerca de la calidad de los productos	Valoración de la calidad del producto como nº1 por el 80% de los clientes (*) <b>ALARMA</b> en caso contrario
	<b>Servicio Directo</b> (bianual)	Encuesta acerca de la distribución y el servicio	Valoración del servicio como "excelente" por el 95% de los clientes (*) <b>ALARMA</b> en caso contrario
	<b>Posicionamiento Clientes</b> (mensual)	Ranking por ventas de los clientes de cada distribuidor	Creación de asociaciones de valor añadido con el 70% de los clientes (*) <b>ALARMA</b> en caso contrario

Fig. 6.4.1.19. Descripción de los Indicadores Clave de Desarrollo. Dimensión de Seguimiento y Control del Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad para *Latam Distributors*.



El resto de KPI son indicadores estratégicos y las alarmas que hacen saltar, persiguen la excelencia competitiva.

La relación de los KPI puede verse en la Figura 6.4.1.19. La tabla de la Figura 6.4.1.19 donde además, se especifica qué quiere medir cada uno de ellos, cuál es la meta que se quiere alcanzar, a cuál de los tres objetivos generales corresponde y con qué periodicidad se ha de medir.

Robert Kaplan y David Norton, pioneros en 1992 de hablar del Cuadro de Mando Integral que se desarrollará en el siguiente punto, hicieron constar en sus estudios que “no se puede gestionar aquello que no se puede medir” [11]. Por este motivo, todos los indicadores tienen una unidad de medida determinada.

En el caso de los indicadores de diagnóstico, como ya se ha visto, esta medida es la comparativa con un valor límite o con un valor de referencia previamente pactado que se verifica semanalmente o cada mes.

Para los indicadores de estrategia, se ha considerado establecer rankings que den idea de los actores y marcas más destacados de cada país; es el caso de los KPI “Posicionamiento Marcas” y “Posicionamiento Clientes”. Hacer encuestas bianuales para conocer el grado de satisfacción de los clientes con el servicio y los productos; es la alternativa que se sigue para medir los KPI “Calidad-Precio” y “Servicio directo”. Y, en el caso del KPI “Lanzamientos” se quiere comprobar el número de lanzamientos que hace al año un país y valorar cómo ha conseguido integrarlo en el mercado.

#### **6.4.2. Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta muy útil en la dirección de empresas si se consigue traducir al sistema de gestión los resultados obtenidos por el análisis de indicadores [12]. Así, por un lado, facilita adelantar tendencias y por otro, adecúa las prioridades establecidas en función de la realidad en la que se encuentra la empresa, haciendo que la estrategia se implemente de una manera más proactiva.

La utilización del CMI ha de considerarse como una estrategia para la acción, que contempla cuatro perspectivas: la perspectiva de desarrollo, que plantea la continua mejora en el conocimiento de la realidad del mercado y de las marcas; la perspectiva interna, en la que se establecen los aspectos en los que ha de sobresalir la división; la perspectiva del distribuidor, que establece las prioridades de este actor del proceso, ligadas fundamentalmente a la calidad del servicio y del producto; y por último, la perspectiva financiera que culmina con la obtención de una mayor rentabilidad [13].



### CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

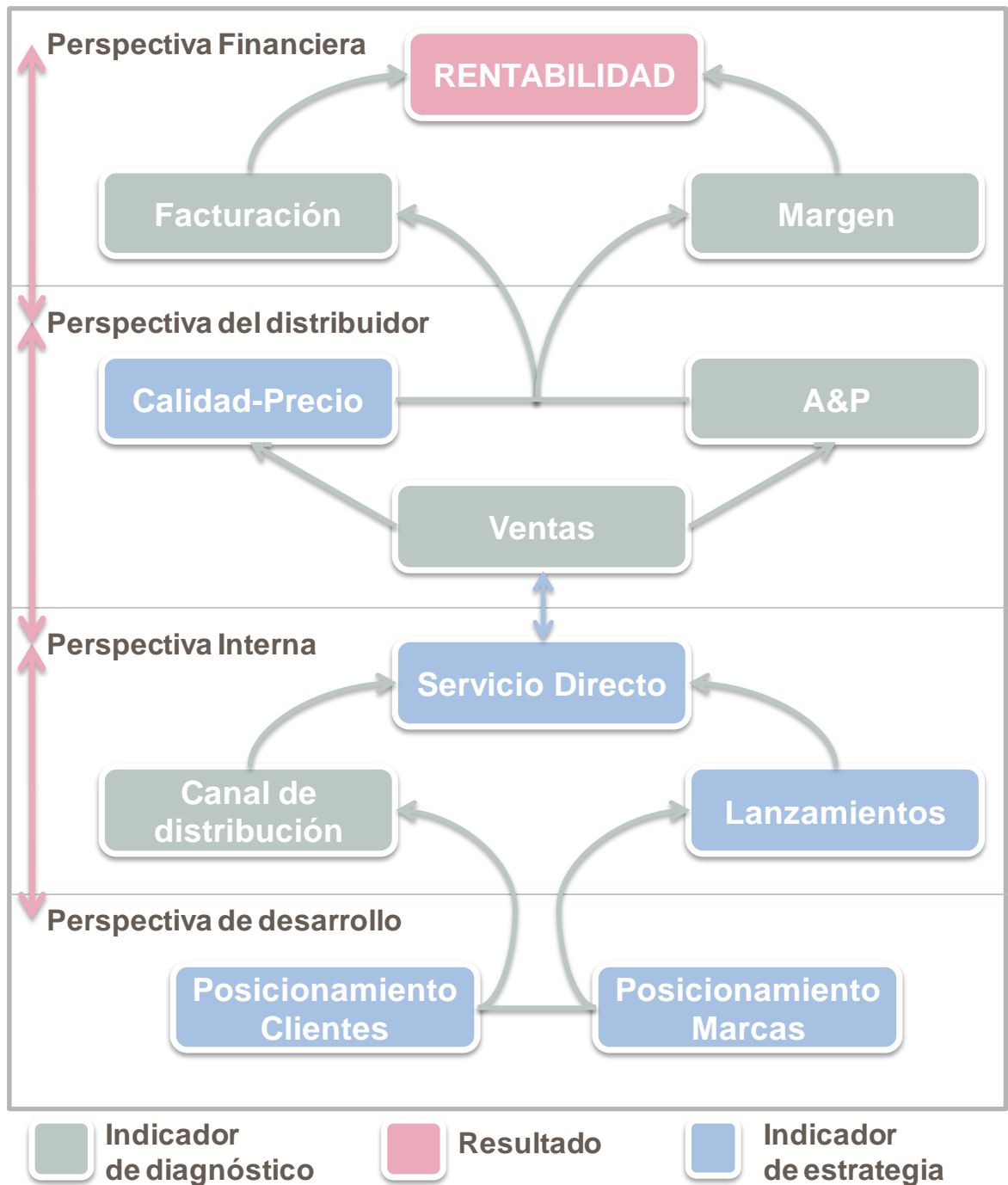


Fig. 6.4.1.20. Esquema del Cuadro de Mando Integral. Dimensión de Seguimiento y Control del Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad para *Latam Distributors*.

En la Figura 6.4.2.20 se ponen en evidencia de entrada, vínculos bilaterales entre las cuatro perspectivas. La correcta formación, favorece el trabajo interno, que a la vez se



traduce en una mejor relación con el distribuidor, y que acaba por facilitar un resultado rentable atractivo. Y al mismo tiempo, una mayor rentabilidad, facilita que se pueda aumentar la inversión en los aspectos que interesan más particularmente a los distribuidores, y que se traducirán en una mejora en la organización interna, y finalmente de la perspectiva de desarrollo.

En concreto se pueden identificar un gran número de relaciones causa-efecto como que un buen “posicionamiento de marcas” favorece el “lanzamiento” de nuevos productos. O que el conocimiento de la realidad de los clientes, a través del “posicionamiento de clientes”, permita ser más exigentes con el canal que se utiliza para la distribución – “canal de distribución” – y todo ello se traduce en una mejora en las “ventas” que los clientes hacen al consumidor final.

Por otro lado, desde la perspectiva del distribuidor lo que se persigue es disponer cuanto antes y de la mejor manera posible de la mercancía. Las “ventas” serán mejores en la medida en que lo sea el “servicio directo”. A la vez es importante que se valore la calidad de los productos – “Calidad-Precio” – y que se pueda acompañar su promoción con campañas de “A&P” lo cual garantizará más “facturación”, más “margen” y una mayor rentabilidad que es lo que se está persiguiendo en última instancia.



## 7. Impacto Medioambiental

La empresa P es consciente que el cuidado del medio ambiente es responsabilidad de todos. Por este motivo forma parte de los valores corporativos tener presente esta realidad y que se traduzca no sólo en el proceso productivo y de distribución de sus fragancias sino también en la conducta de los más de 3.000 trabajadores de la propia empresa.

Las aplicaciones prácticas de este valor corporativo se dan a partir del cumplimiento de las normas UNE-EN-ISO 14001 por las que se asegura la definición, desarrollo e implantación de una política medioambiental concreta y propia. Su evaluación y control está diseñada para minimizar los riesgos medioambientales que la empresa genera tanto en la producción – por ejemplo, existe un programa para el control micro-biológico de los productos cosméticos – como a lo largo del ciclo de vida del producto – las cajas de cartón en las que se embalan los productos son las mismas a lo largo de todo el proceso de fabricación y venta. Así, la empresa P no sólo cumple con los requisitos medioambientales establecidos en la Legislación sino que evalúa periódicamente la eficacia del sistema para mejorar día a día.

En un primer momento, se describen en este apartado las líneas de investigación que se siguen en la actualidad para que la producción de perfumes sea lo más respetuosa posible con el medioambiente. Para luego ver cómo se aplican estos estudios en la empresa.

### 7.1. Sostenibilidad en la fabricación de perfumes

Los perfumes contienen Compuestos Orgánicos Volátiles que se dispersan inmediatamente en el aire. Desde allí contribuyen a la formación de *smog* y a la contaminación de la capa de ozono.

Pero el efecto más negativo lo produce el contenido alcohólico de la base de fabricación. Porque aunque la elaboración de perfumes se comercialice apoyada en el contenido que éstos tienen en esencias naturales de distintos tipos: jazmín, rosa, ámbar... el elemento sobre el que se trabaja es el alcohol que no es biodegradable.

Por este motivo, las líneas de investigación que siguen las empresas fabricantes de perfumes se centran principalmente en la preparación de compuestos químicos que sirvan de base alternativa para la creación de fragancias.

Así, existen perfumes 100% ecológicos que sustituyen la base de alcohol por otro compuesto que sí se degrada.



Los estudios se centran en buscar el desarrollo que genere menos residuos o desechos y que permita una mejor transmisión de las propiedades del producto.

## 7.2. Conciencia Medioambiental

La materialización de la conciencia medioambiental entre los diferentes integrantes de la empresa P se hizo particularmente patente en junio de 2009 cuando la filial de Perú lanzó en colaboración con la empresa FN la primera fragancia masculina biodegradable.

En concreto, la fragancia que se desarrolló desde P Perú se hace tomando agua como elemento base y con una tecnología de extracción muy innovadora que permite preservar las propiedades de olor y duración que tienen sus competidoras de base alcohólica.

Además, la comercialización del perfume se asocia a la participación de las empresas implicadas con una iniciativa de protección medioambiental que se ocupa de la protección de los océanos. Por lo que todavía se hace más patente que la conciencia medioambiental es una realidad en la empresa.

## 7.3. Acción Medioambiental

La estructura organizativa y los recursos de una división de distribuidores no son comparables a los que se tienen en una filial. *Latam Distributors* no podría, al menos de momento, adentrarse en la investigación ni en el desarrollo de ningún perfume porque no tiene infraestructura para hacerlo. Sin embargo, sí podría intentar comercializar la fragancia creada por la filial y distribuirla entre sus países.

Del ejemplo de la filial de Perú, se puede sustraer además, la idea de colaborar con una iniciativa que favorezca o ayude al medioambiente a la hora de promocionar este tipo de productos.

La colaboración se podría hacer con la organización del ejemplo anterior o adaptarse a cada país. Así, la empresa podría colaborar con organizaciones de cada zona para poner en marcha diferentes proyectos de comunicación de las problemáticas medioambientales a través de los perfumes 100% ecológicos.



## 8. Impacto Económico

El impacto económico que ha implicado este Proyecto final de Carrera tiene en cuenta tanto los aspectos de recursos humanos como el desgaste del material de oficina. Estos gastos se han calculado a partir de estimaciones en la utilización de recursos.

El periodo de realización de este PFC se estima en 14 meses, si se considera que las tareas de estudio y conocimiento del entorno empezaron en septiembre de 2009, con el segundo contrato de prácticas, y contando un mes de vacaciones.

Durante este periodo, la media de horas empleadas para adquirir los conocimientos acerca de los mercados y productos; así como las utilizadas para el diseño del Modelo y la redacción del proyecto, se estiman en 2h/día con picos en los meses de octubre y noviembre de 2010.

El presupuesto del proyecto ha de incluir los gastos derivados del material de oficina utilizado. En concreto, 4 paquetes de 500 folios DIN-A4 de 90gr y 2 cartuchos de tinta para impresora.

La tabla de la Figura 8.22 presenta el total de los costes asociados al desarrollo de este proyecto:

	UNIDAD	COSTE UNITARIO	COSTE (€)
<b>Recursos Humanos</b>			<b>6.860,0</b>
Horas de trabajo	560 horas	12,25 €/hora	6.860,0
<b>Material de Oficina</b>			<b>96,6</b>
Folios	4 paquetes	5,38 €/paquete	21,5
Tinta	2 cartuchos	37,56 €/cartucho	75,1
<b>TOTAL</b>			<b>6.956,6</b>

Fig. 8.22. Coste total del proyecto.



## Conclusiones

El Modelo de Desarrollo y de Rentabilidad para la división *Latam Distributors* de la empresa P, se ha diseñado como una herramienta de carácter general que define, controla y sigue las cuestiones que aseguran su excelencia operativa y de gestión.

A lo largo de este trabajo se han podido ir descubriendo las características más representativas de la empresa P, de sus marcas y las de muchos mercados de Latinoamérica. Se ha podido aplicar a una situación real diferentes herramientas de gestión estratégica como los análisis DAFO y OSA, o el CMI. Y se han podido modelizar los conceptos a los que la división *Latam Distributors* busca dar respuesta para asegurar el buen funcionamiento en el desarrollo de su actividad.

El carácter genérico de este Modelo permite que su implantación en cada uno de los países de estudio se pueda dar de una manera fácil y rápida si se utiliza como guía. En este sentido, el Modelo es la base de implantación; todas las cuestiones que aquí se plantean han de ser consideradas por cada país para dar respuesta a sus propias cuestiones, en línea con la realidad de la división, que es la línea que sigue toda la organización.

Además, el Modelo sirve como herramienta de aprendizaje de la división, que podrá extrapolar las experiencias de cada país en otro. Como en todos los países se aplica el mismo Modelo, y se plantean las mismas cuestiones, las casuísticas y situaciones de cada uno pueden trasladarse y compararse a pesar de que sean tan diferentes. El aprendizaje entre países, se dará tomando la división *Latam Distributors* como puente intermediario que sin duda favorecerá el crecimiento de toda la organización.

Entre las limitaciones del trabajo hay que señalar que no deja de ser un modelo teórico que aún siendo muy próximo a la realidad de la empresa P, no tiene en cuenta el acceso a la información que sería necesaria. Los aspectos relacionados con la gestión interna están bastante centralizados por lo que será fácil obtener por ejemplo los datos de facturación. Sin embargo, también hay muchos, como las ventas, que dependen directamente del cliente y son más difíciles de obtener.

Así, como prospectiva para futuros estudios no sólo se sugiere la aplicación práctica del Modelo a los diferentes países de estudio; sino previamente y también, la construcción de una herramienta que facilite la introducción de los datos en el Modelo.





## Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecer a mi tío Alex Tintoré todo su interés y su ayuda por que encontrara mis prácticas en la empresa P en verano de 2009. Sin él no habría podido empezar a trabajar el curso siguiente y probablemente este proyecto nos e hubiera llevado a cabo.

A mis jefes, Jose Antonio y Maribel, por todo lo que me están enseñando y transmitiendo acerca de la empresa, de sus marcas y del mercado Latinoamericano. Les agradezco su exigencia que me ha ayudado a perseguir la excelencia en este PFC. Y agradezco también su comprensión.

A mi directora Marta Mas. Por todo su tiempo y por las sesiones de trabajo en las que me ha introducido conceptos como el del CMI, clave en la elaboración de este proyecto. Y porque sus recomendaciones han sido de muchísima utilidad para construir este Modelo.

Por último, a mi madre Mireya Tintoré cuyos comentarios y ejemplo, desde el inicio de esta experiencia profesional y desde mucho antes, son la guía para realizar con exigencia, perfección e ilusión todas mis tareas.





## Bibliografía

### 8.1. Referencias bibliográficas

- [1] COX, P. *Declaraciones de la vicepresidenta del Banco Mundial para la región de América Latina y el Caribe*. Dow Jones Newswires (mayo 2010)
- [2] EYZAGUIRRE, N. *Declaraciones del director del Departamento del Hemisferio Occidental del FMI, en una reunión de ministros de Hacienda y presidentes de bancos centrales de Centroamérica*. Tegucigalpa, Honduras (julio de 2010).
- [3] COX, P. *Declaraciones de la vicepresidenta del Banco Mundial para la región de América Latina y el Caribe*. Conferencia de las Américas. Miami, EEUU. (14 y 15 de septiembre de 2010).
- [4] CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA). *The World Factbook*. Langley, EEUU, 2009.
- [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, 10-15 septiembre 2010]
- [5] CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA). *The World Factbook*. Langley, EEUU, 2009.
- [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, 10-15 septiembre 2010]
- [6] CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA). *The World Factbook*. Langley, EEUU, 2009.
- [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, 10 septiembre 2010]
- [7] CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA). *The World Factbook*. Langley, EEUU, 2009.
- [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, 15 septiembre 2010]
- [8] CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA). *The World Factbook*. Langley, EEUU, 2009.
- [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, septiembre 2010]



- [9] GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE FOMENTO. Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes. Madrid, 2005.

[<http://www.fomento.es/NR/ronlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>, octubre 2010]

- [10] CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA). *The World Factbook*. Langley, EEUU, 2009.

[<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, octubre 2010]

- [11] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Boston, Harvard Business Review, septiembre - octubre 1992

- [12] FERNANDEZ, A., *The Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia*. Revista Antiguos Alumnos IESE. Vol. marzo 2001, p. 31-42.

- [13] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, Ediciones Gestión, 2000, p. 37-56..

## 8.2. Bibliografía complementaria

- [14] DÁVILA, A. *El Cuadro de Mando Integral*. Revista Antiguos Alumnos IESE. Vol. septiembre 1999, p. 34-42.

- [15] PÉREZ-CARBALLO VEIGA, J.F. Control de gestión empresarial. Esic Ediciones. Madrid, 1994.

